

銀行授信區域中心營運績效之評估

研究生：羅淑芬

指導教授：余銘忠 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系

摘要

現今本國銀行紛紛成立區域中心以管理地區分行之營運。在一定期間，銀行承做貸款數量之多寡，是銀行授信之具體績效，而衡量與評價授信工作績效評估上有時會相互衝突，要解決這個難題，最好的方式是將評核指標量化，並使用客觀公平的評估方法。

本研究以國內某金控公司旗下銀行所屬六個授信區域中心為研究對象，運用資料包絡分析法，以薪資費用、逾期放款和輔導分行家數為投入項，總案件數和放款為產出項，進行各授信區域中心效率值之分析；利用麥氏生產力指數分析 2010 年至 2011 年各授信區域中心，生產力變動情形；並以視窗分析法進行效率穩定分析。

研究結果主要包括：個案銀行授信區域中心總技術無效率大多來自於純技術無效率與規模無效率，且規模報酬呈現遞增現象。2011 年上半年度相對於 2010 年下半年度是呈現衰退現象，以三個跨期的總要素生產力平均值觀之，生產技術均呈現成長趨勢，平均生產力以中區授信區域中心表現最優秀。北市一區授信區域中心技術效率表現最好；桃竹苗區授信區域中心營運績效最穩定，但缺乏技術效率。

關鍵字：授信區域中心，績效評估，資料包絡分析法，麥氏生產力指數，視窗分析法。

Performance Evaluation of Bank's Credit Regional Centers in Taiwan

Student: Shu-Fen Lo

Advisor: Dr. Min-Chun Yu

Institute of Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

Domestic banks of Taiwan have recently established credit regional centers to manage nearby local branches. The performance for a specific bank is previously evaluated by the amount of loan issued in a period of time. However, conflict always arises between loan performance and work performance. Therefore, a better performance evaluation scheme needs to be implemented so that the performance can be measured more objectively.

This study aims at utilizing data envelopment analysis (DEA) to investigate six credit regional centers of a Taiwanese commercial bank. To implement DEA, salary expenses, non-performing loans, and the number of branches are treated as input, while the number of loans and total amount of loan issued as outputs. We further adopted the Malmquist Productivity Index to analyze changes in productivity for each credit regional center between 2010 and 2011, followed by applying window analysis to determine whether the efficiency of a specific credit regional center is consistent.

The results of the research show that the overall inefficiency in each of the credit regional centers was mainly attributed to technical inefficiency and scale inefficiency, with incremental returns at larger scales. Moreover, efficiency in the first half of 2011 declined when compared to the second half of 2010. Judging from the average productivity value across three continuous periods, we found that production technologies were constantly improving, and that credit regional centers located in central district exhibited the best productivity. Credit regional center located in Taipei City, results in the best technical efficiency. District located in Taoyuan, Hsinchu, and Miaoli is the most consistent in terms of performance, but incur poor technical efficiency.

Keywords: Credit Regional Center, Performance Evaluation, Data Envelopment Analysis, Malmquist Productivity Index, Window Analysis

第一章 緒論

第一節 研究背景

現今台灣金融業可謂一片紅海，過去十餘年來，雖有 10 家金融機構自動退場(表 1-1)，另有 40 多家基層金融機構及 6 家本國銀行被強制退場(表 1-2)，但金融機構家數氾濫的問題仍未得到解決。依據金管會金融統計，截至 2011 年 9 月底止，金融控股公司有 15 家(金管會 2011 年 9 月 30 日許可合作金庫金融控股公司申請設立，合作金庫將成為第 16 家金控公司)，本國銀行總行家數 37 家，在台外商銀行有 28 家，信用合作社有 25 家，競相爭搶貸款業務這個大餅可謂數十年來如一日。當金融機構家數超過市場之胃納空間，必然造成殺價以爭搶業務的情況，到頭來也勢必擠壓金融機構生存空間。金融機構經營不易，儼然已成為艱困產業，金融業之從業人員已不再是令人稱羨的行業。

金融機構家數過多，始源於 1991 年政府實施全面開放金融市場政策，開放民營銀行新設立，但因金融機構家數眾多導致各金融市佔率普遍偏低且業務同質性甚高，在金融自由化的發展過程中因高度競爭而壓縮獲利空間。1997 年發生亞洲金融風暴，次年(1998 年)台灣引爆本土性金融風暴，更陸續發生企業違約與房地產價格滑落問題，有多家金融機構發生倒帳危機，而銀行業因家數太多，為爭業績、搶業務，不惜以低利率手段流血競爭，並降低徵信門檻，結果導致呆帳比率節節高升，資產品質惡化、不良資產問題成為營運不定時炸彈，提列損失準備打銷呆帳更進一步侵蝕獲利能力。

表1-1 本國銀行主動順利退場一覽表

時間	事件	結果
2002年02月	大安銀行將全部資產讓售給台新銀行	大安銀行退場
2003年10月	世華銀行併入國泰銀行	改名國泰世華銀行
2003年12月	萬通銀行讓售給中國信託銀行	萬通銀行退場
2004年09月	高雄企銀資產由玉山銀行概括承接	高雄企銀退場
2005年01月	台北銀行併入富邦銀行	成立台北富邦銀行
2005年12月	誠泰銀行併入新光銀行	誠泰銀行退場
2006年05月	農民銀行併入合作金庫	農民銀行退場
2006年08月	中國商銀與交通銀行合併	成立兆豐銀行
2006年11月	建華銀行與台北國際銀行合併	改組為永豐銀行
2007年01月	第七商銀併入國泰世華銀行	第七商銀退場
2007年06月	新竹國際商銀併入渣打銀行	新竹國際商銀退場
2007年07月	中央信託局併入台灣銀行	中央信託局退場

資料來源：行政院金融監督管理委員會、金融保險論壇(2011)

表1-2 因債信危機強迫退場之本國銀行

時間	事件
2007年09月	花蓮區中小企銀，由中國信託商銀概括承受
2007年09月	台東區中小企銀，由荷商荷蘭銀行概括承受，荷蘭銀行2010年由澳盛銀行概括承受
2007年12月	華僑銀行，由花旗銀行概括承受
2008年03月	中華銀行，由香港上海匯豐銀行概括承受
2008年05月	寶華銀行(原為泛亞銀行)，由新加坡星展銀行概括承受
2010年02月	慶豐銀行資產進行分割讓售，元大銀行概括承受18家分行資產、遠東銀行概括承受19家分行資產、台北富邦銀行概括承受越南河內分行及胡志明分行資產、台新銀行概括承受信用狀資產

資料來源：金管會、金融保險論壇(2011)

註1：自2001年起，先後36家農漁會信用部，及7家信用合作社，因逾放比率超過50%，遭當時主管金融事務的財政部，予以強制退場，並指示由本國銀行10家大型銀行，概括承受其資產及負債。

註2：中聯信託投資及亞洲信託投資，因經營不善，由政府重建基金先行接管，辦理標售，分別由國泰世華銀行及渣打銀行概括承受。

為改善金融問題，政府於 1999 年以來持續推動金融改革，透過調降營業稅協助銀行打銷呆帳、設立金融重建基金(Resolution Trust Corporation, RTC)、2000 年通過金融機構合併法、2001 年引進美國實施的金融控股公司法、2004 年 6 月成立「區域金融服務中心推動小組」，以第一次金融改革「除弊」之成效為基礎，繼續進行以「興利」為主之第二次金融改革，並推動金融整併。政府積極進行一系列的金融改革工程，其目的在於改善金融機構經營體質，督促銀行提高自有資本，強化資本結構，並持續打銷呆帳，由圖 1-1 看出，金改後使本國銀行逾期放款比率自 2001 年 7.48% 之高峰，大幅下降至 2010 年底之 0.61%，銀行經營體質日趨穩健。

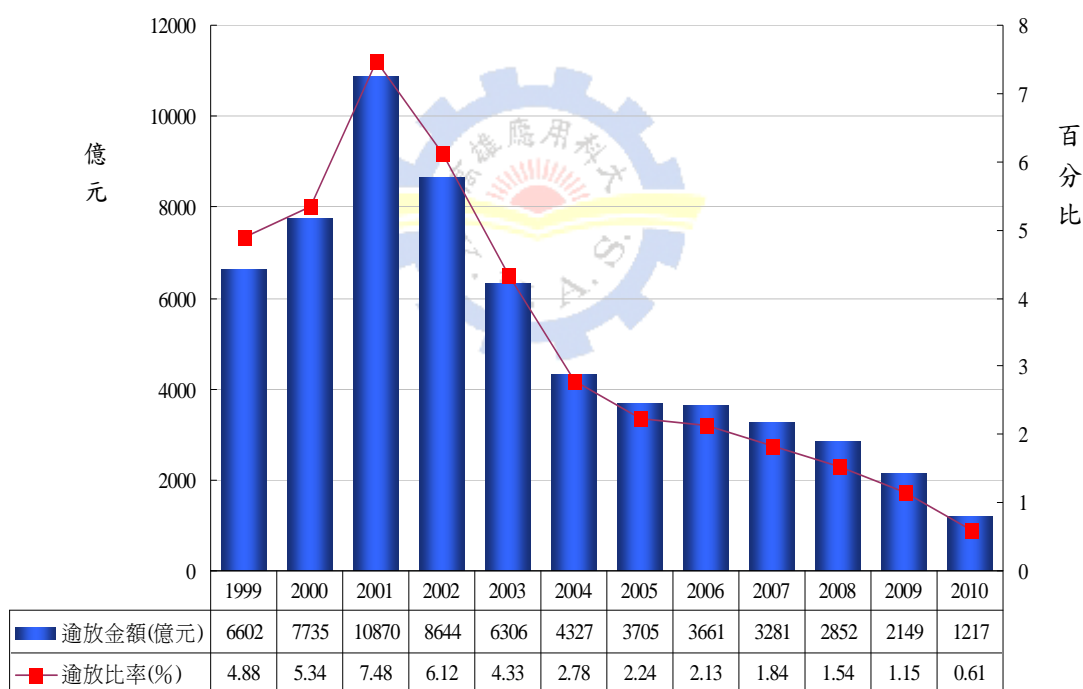


圖 1-1 逾期放款比率

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局

銀行經營是穩定金融社會秩序之根基，因此政府鼓勵銀行大舉轉銷呆帳以健全資產品質及降低逾放比率，冀望在最短時間內改善銀行營運狀況、健全整個金融體系，但轉銷呆帳後應如何加強風險控管以抑制新增的逾期放款便成為各家銀行成立區域中心的最主要考量。銀行成立區域中心最早始於美國，當時因美國工資與物價昂貴，為提升獲利能力，降低經營成本，因而孕育出區域中心制度。區域中心制度傳入台灣，為本國銀行採用當時，係在授信品質低落，逾期放款居高不下之情況下，為提升授信品質，配合政府政策而成立，這與外商銀行成立區域中心係以降低經營成本為主要目的顯然不同(黃偉倫，2006)。

第二節 研究動機

商業銀行業務(Commercial Banking)的本質是以承擔風險、提供服務為盈利之來源，而目前仍以貸款授信為銀行主要業務及收入來源。為建立強化銀行授信品質、提升銷售能力、劃分權責及專業化分工之管理機制，是成立授信區域中心的目的。就銀行經營觀之，分行是總行的分身，如何強化總行與分行資源整合，提升業務競爭力，區域中心即扮演此一重要角色。

授信區域中心負責轄區內各項業務整體績效之成果，透過營運目標管理，擬定業務方針與行銷策略，居中協調聯繫成為分行與總行間的溝通橋樑，並於各方面強力支援分行，由總行督導區域中心，區域中心督導分行，分行督導員工業務績效等一系列監控，達成總行所訂之業務目標。

國內研究區域中心相關議題之文獻，研究方法有部分採問卷或訪談方式探討金融改革過程中銀行區域中心制度之設計與其經營之模式，如李立書(2001)、黃偉倫(2006)等。有些研究者採 DEA (Data Envelopment Analysis,

DEA)分析方法，來探討成立區域中心前後營運績效的表現，例如楊省財(2005)與韓丕明(2005)。

依據薄喬萍(2007)在「績效評估之資料包絡分析法」一書中提到，「每一個受評單位(Decision Making Unit, DMU)，各有不同的特性，如果想要在全部的受評單位之間，找到一個共同的評量基準，恐怕不太容易，將就了甲，就免不了會損害到乙方的權益；當然，更無法兼顧到全體的利益。然而，資料包絡分析法其應用特性，在於強調以受評者本身最優惠的條件，與其他各受評單位，共同評估出經營之效率，此效率值不僅客觀的大家都參與評估，而且也是以受評者各種表現最突出的項目，施以最強調的權數，每一位受評者都可以感受到最有利的評估待遇。」

在 DEA 模式和實務考核辦法之比較中發現，這兩種方法對各銀行的績效評估並無一致性。DEA 模式較注重受評單位的成本效益，而考核辦法特別重視各項業務的成長性，由於兩者考核之要點不同，因而造成差異。因此，若欲辨識不符合成本效益的投入及產出時，DEA 模式可能較考核辦法有用；就實用性而言，考核辦法計算方便、淺顯易懂，在使用技術上可能較 DEA 模式佳(鄭曉萍，1998)。

由表 1-3 顯示，本國銀行截至 2011 年 9 月底止，實行區域中心制度有二十三家，占本國銀行家數將近 62%。有鑑於本國銀行現行多半以成立區域中心為組織結構，加上貸款仍是銀行最主要的生利資產，在一定期間，銀行承做貸款數量之多寡，乃銀行授信之具體成果，且銀行業在衡量與評價授信工作效率上，通常以絕對績效方式來呈現，如貸款的增加與成長、低的逾放比率、高的呆帳覆蓋率、開發新授信商品及推展成效等等(陳石進，2009)，然而這些衡量及評價方式間有時是相互衝突的，若單以絕對績效做為銀行各項業務評核方式，可能有設置地點優、劣勢或因各區域中心

投入資源不成比例的情形，而無法公正、公平的顯示出銀行組織各部門資源最適配置效率。

表1-3 本國銀行組織架構一覽表

截至2010年12月31日止

銀行代號	銀行名稱	設置區域中心	銀行代號	銀行名稱	設置區域中心
004	臺灣銀行	無 ¹	081	滙豐(台灣)	無
005	土地銀行	2005年	101	大台北銀行	無
006	合作金庫	2005年	102	華泰銀行	2005年
007	第一銀行	2000年	103	新光銀行	無
008	華南銀行	無	108	陽信銀行	2002年
009	彰化銀行	2003年	118	板信銀行	無 ³
011	上海商銀	2001年	147	三信銀行	2002年
012	台北富邦	2005年 ²	803	聯邦銀行	2002年
013	國泰世華	2004年	805	遠東銀行	2005年
015	輸出入銀行	無	806	元大銀行	無
016	高雄銀行	無	807	永豐銀行	2006年
017	兆豐國際	2006年	808	玉山銀行	2000年
021	花旗(台灣)	2007年	809	萬泰銀行	2001年
040	中華開發	無	812	台新銀行	2000年
048	臺灣工業	無	814	大眾銀行	2000年
050	臺灣企銀	2005年	815	日盛銀行	無
052	渣打銀行	無	816	安泰銀行	2001年
053	台中銀行	2002年	822	中國信託	2000年
054	京城銀行	無			

資料來源：楊省財(2005)、各銀行年報中之組織架構及本研究整理

註1：台灣銀行於2008年成立區域中心，實行1年後因成效不彰而廢除。

註2：台北、富邦銀行2005年合併為台北富邦銀行，原富邦銀行在2001年已有區域中心制度。

註3：板信商業銀行於2008年4月裁撤事業處與綜合型分行、功能型分行及法金區域中心，調整後營業單位組織架構為「分行」及「簡易型分行」兩種型態。

馬裕豐(1994)以 DEA 模式評估銀行分行經營績效，研究發現銀行採用之「考核辦法」得出的分數和排名及以 DEA 模式求出的效率值不一致，係因 DEA 模式包括成長率及強調成本率。吳濟華和何柏正(2009)在「組織效率與生產力評估」一書提及，DEA 係根據柏拉圖最適解(Pareto Optimal Solution)的觀念，評估一組受評單位之相對績效，所衡量出的效率值為客觀環境下對受評單位最有利的結果。由於績效評估有其絕對與相對上的差異，再加上前述理由，乃興起對銀行授信區域中心績效評估研究之動機。

第三節 研究目的

金融業是極容易受到經濟景氣變化、政府政策、法令規定及同業競爭而調整經營策略方針的產業，其中又以銀行業競爭最為激烈。近幾十年，政府為了強化銀行業之經營體質，進行一連串的金融改革政策，其用意無非是使銀行資產品質能改善、財務結構能健全，在面對金融環境變化快速及激烈競爭下，如何強化組織效能、降低營運成本增加盈餘、提升競爭力，是值得探討的問題，而台灣銀行區域中心制度的成立亦可說是金融改革下的產物。故成立區域中心已成為銀行業提高效率及改善資產品質的重要方式之一，而競相爭搶授信業務的激烈情勢，是台灣金融市場一直存在的問題，因此本研究的目的如下之敘述：

- 1.探討個案銀行授信區域中心現有評估業務績效方式的合理性。
- 2.應用資料包絡分析法進行個案銀行授信區域中心相對績效之衡量。
- 3.透過麥氏生產力指數分析授信區域中心生產力變動情形。
- 4.本研究冀望藉由實證結果，提供銀行管理者未來經營方向及提升生產力之參考依據。

第四節 研究限制

績效評估方法涉及公司機密資料，所需資料較多且須整合，考量資料收集及取得限制，本研究將僅針對單純以授信業務為目的所成立之授信區域中心為主。

第五節 研究流程

本研究之研究流程圖如圖 1-2 所示。首先確定欲研究之問題，並收集、整理及探討相關文獻；本研究以某銀行授信區域中心業務評核為對象，經過投入與產出項變數選取後，利用資料包絡分析法、視窗分析法及麥氏生產力指數進行分析；最後做撰寫論文呈現分析結果同時提出結論與建議。

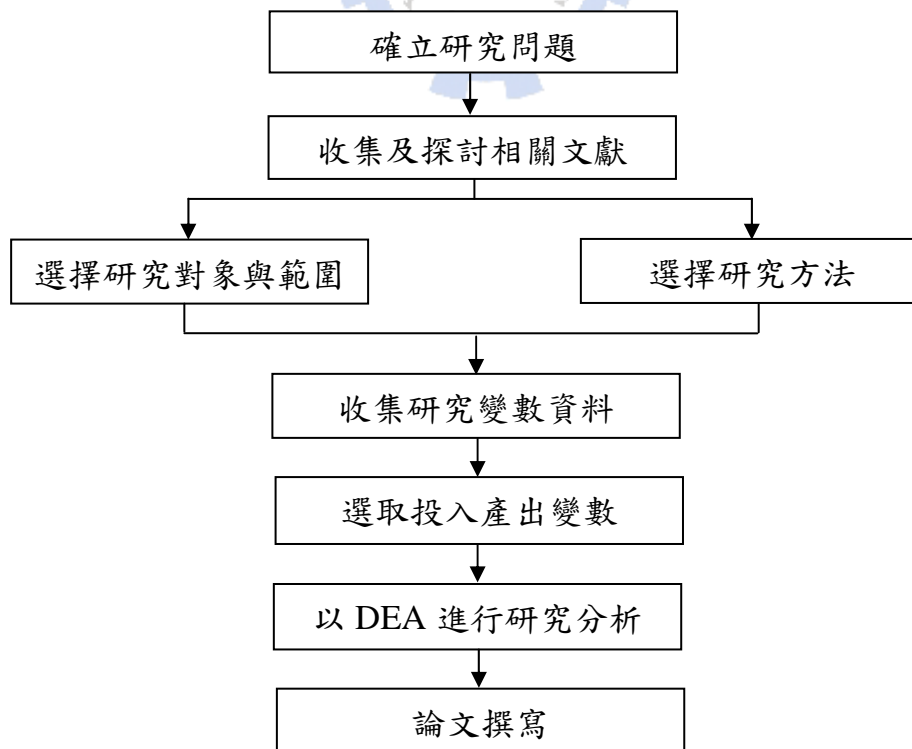


圖 1-2 研究流程圖

參考文獻

中文部份：

1. 王炳煌(2007)，金融改革中銀行區域中心制度之個案研究，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
2. 王秀華(2009)，證券商辦理融資融券交易經營績效之比較，國立高雄第一科技大學金融系碩士論文。
3. 李立書(2001)，銀行業區域中心分行制度下之人力資源管理，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
4. 吳濟華、何柏正(2009)。**組織效率與生產力評估**(增修第二版)。新北市：前程。
5. 何桂珍(2007)，臺灣地區銀行實施區域中心制後對經營績效的影響，中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
6. 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker(2009年11月號)。打造與時俱進的策略，**哈佛商業評論**，39，79。
7. 林嘉信(2007)，台灣地區國道客運業之績效評估—三階段資料包絡分析法之應用，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
8. 許士軍(2002)。**績效評估**。導讀-走向創新時代的組績效評估。台北市：天下。
9. 馬裕豐(1994)，總體經濟指標與法制面影響銀行業經營績效之研究-DEA模型之應用，國立台北大學企業管理學系博士論文。
10. 郭福星(2003年12月)。淺談區域中心，**華銀月刊**，12，1-4。
11. 陳石進(2010)。**銀行授信管理**(增修第二版)。台北市：財團法人台灣金融研訓院。
12. 陳德昌(2010)，銀行組織變更對經營績效影響-以H銀行為例，國立中央大學財務金融學系碩士論文。
13. 陳冠中(2011)，從績效評探討銀行產業之風險效率之衡量-DEA之應用，東海大學工業工程與經營研究所博士論文。
14. 張瑞坤(2009)，金控公司所屬證券商業務績效之探討-以上市上櫃為例，靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
15. 張原銘(2003)，金控架構下與非金控架構下之銀行效率分析，國立高雄第一科技大學金融營運所碩士論文。
16. 游秉睿(2006)，我國職棒球隊績效評估：兩階段資料包絡分析法之應用，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
17. 黃元璋(2003)，資料包絡分析法應用在臺灣地區營造業營運效率評估之研究，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

18. 黃偉倫(2006)，銀行經營區域中心問題與效果之研究-以某商業銀行為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
19. 賈弘一(2011年5月)。金融合併法豈能形同虛設，**金融保險論壇**，7，36-38。
20. 楊省財(2005)，我國商業銀行採分行制與區域中心制經營效率比較-以資料包絡分析法(DEA)模式評估，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
21. 潘信如(2009)，醫院設施管理部門之績效評估：資料包絡分析法之應用，國立臺灣技科大學建築系碩士論文。
22. 鄭曉萍(1998)，銀行經營績效評估-DEA 模式與實務考核辦法，東海大學管理研究所碩士論文。
23. 薄喬萍(2007)。**績效評估之資料包絡分析法**(2版)。台北市：五南。
24. 薄喬萍(2008)。**D.B.A 在績效評估之綜合運用**。台北市：五南。
25. 簡禎富(2009)。**決策分析與管理：全面決策品質提升之架構與方法**(初版四刷)。台北市：雙葉書廊。
26. 韓丕明(2005)，制度變革與銀行效率分析，國立高雄第一科技大學金融營所碩士論文。
27. 賴郁芬(2009)，公營銀行民營化經營績效之探討，國立高雄應用科技大學企業管理研究所碩士論文。

英文部份：

1. Bergendahl, G. and Lindblom, T. (2008). Evaluating the Performance of Swedish Savings Banks According to Service Efficiency, *European Journal of Operational Research*, 185(3), pp.1663-1673.
2. Bank, R.D., Charnes, A. and Cooper, W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, *Management Science*, 30, pp.1078-1092.
3. Boame, A.K. (2004). The Technical Efficiency of Canadian Urban Transit Systems, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40(5), pp.401-416.
4. Charnes, A., Cooper, W. and Rhodes E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operational Research*, 2(6), pp.429-444.
5. Einolf, K.W. (2004). Is Winning Everything?: A Data Envelopment of Major League Baseball and the National Football League, *Journal of Sports Economics*, 5(2), pp.127-151.
6. Farrell, M.J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120(3), pp.253-281.
7. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), pp.71-79.
8. Klopp, G., (1985). The Analysis of the Efficiency of Production System with Multiple Input and Output, Ph. D. thesis, Chicago: University of Illinois at Chicago Industrial and System Engineering College.

9. Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge Management Enables, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Mangemegt Information Systems*, 20(1), pp.179-228.
10. Likierman, A., (2009). The Five Traps of Performance Measurement, *Harvard Business Review*, 38, pp.104-110.
11. Simon, B. (1997). The Importance of *Collaborative Know-how: An Empirical Test* of the Learning Organization, *Academy of Management Journal*, 40(5), pp.509-533.
12. Sakar, B. (2006). A Study on Efficiency and Productivity of Turkish Banks In Istanbul Stock Exchange Using Malmquist DEA, *Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp.145-155.
13. Vivian, V. (1992). Sensitivity Analysis for DEA Model: An Empirical Example Using Public vs. NFP Hospitals, *Journal of Public Economics*, 48, pp.185-205.

